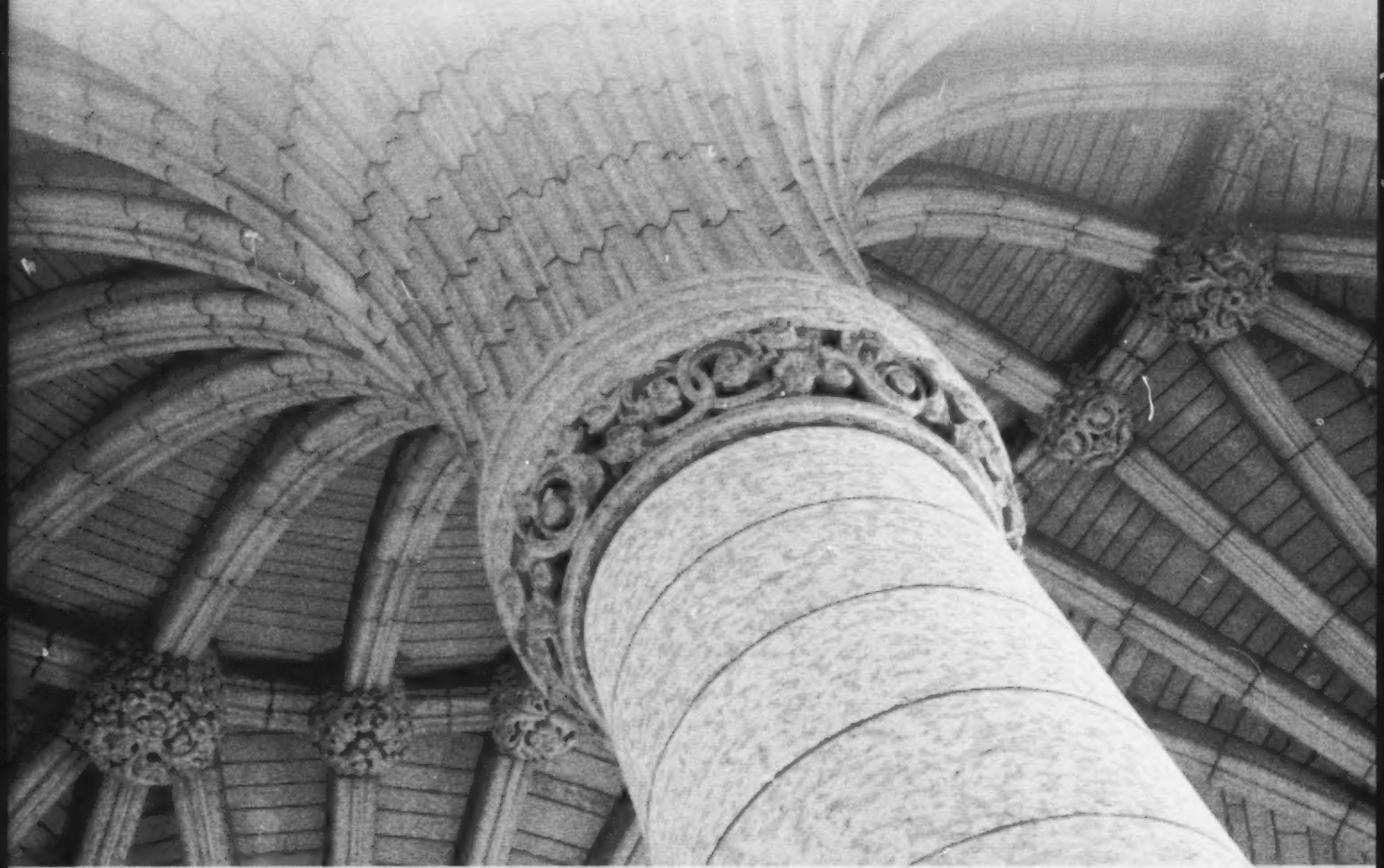
CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

ALLER DE L'AVANT – VERS UN SECTEUR DES MUSÉES CANADIENS PLUS FORT

Rapport du Comité permanent du patrimoine canadien

Julie Dabrusin, présidente



SEPTEMBRE 2018
42e LÉGISLATURE, 1re SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca

ALLER DE L'AVANT – VERS UN SECTEUR DES MUSÉES CANADIENS PLUS FORT

Rapport du Comité permanent du patrimoine canadien

La présidente
Julie Dabrusin

SEPTEMBRE 2018

42e LÉGISLATURE, 1re SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DU PATRIMOINE CANADIEN

PRÉSIDENTE

Julie Dabrusin

VICE-PRÉSIDENTS

L'hon. Peter Van Loan

Pierre Nantel

MEMBRES

Pierre Breton

Sean Casey*

Anju Dhillon

Julie Dzerowicz

Jim Eglinski

Richard Hébert

Gordie Hogg

Stéphane Lauzon*

Martin Shields

Arif Virani*

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Ziad Aboultaif

Gary Anandasangaree

Robert Aubin

Kelly Block

Randy Boissonnault

Pam Damoff

Nicola Di Iorio

Rosemarie Falk

Garnett Genuis

Raj Grewal

L'hon. Hedy Fry

Randy Hoback

Robert Kitchen

Larry Maguire

Seamus O'Regan

Darrell Samson

Dan Vandal

Mark Warawa

Kevin Waugh

* Membre sans droit de vote, conformément à l'article 104(5) du Règlement.

GREFFIERS DU COMITÉ

Andrew Bartholomew Chaplin

Jean-François Lafleur

Christine Lafrance

Michael MacPherson

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Gabrielle de Billy Brown

Erin Virgint

LE COMITÉ PERMANENT DU PATRIMOINE CANADIEN

a l'honneur de présenter son

DOUZIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité a étudié l'état des musées au Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES RECOMMANDATIONS 1

ALLER DE L'AVANT – VERS UN SECTEUR DES MUSÉES CANADIENS PLUS FORT 5

INTRODUCTION ET APERÇU 5

PARTIE 1 : PORTRAIT DES MUSÉES AU CANADA 6

1.1 Définition de « musée » 6

1.2 Aperçu statistique des musées canadiens 7

1.3 Aperçu de l'aide offerte par le gouvernement du Canada aux établissements du patrimoine 9

1.3.1 Programme d'aide aux musées 9

1.3.2 Fonds du Canada pour les espaces culturels 10

1.3.3 Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada 11

1.3.4 Jeunesse Canada au travail dans les établissements du patrimoine 11

1.3.5 Fonds du Canada pour l'investissement en culture 12

1.3.6 Institut canadien de conservation 12

PARTIE 2 : ÉTAT DES MUSÉES CANADIENS 13

2.1 Finances et recettes 13

2.1.1 Principaux obstacles financiers 13

2.1.1.1 Coûts de fonctionnement 13

2.1.1.2 Financement de projets à court terme 14

2.1.1.3 Obstacles administratifs 15

2.1.1.4 Concurrence pour le financement et les dons 16

2.1.2 Programmes du gouvernement fédéral 16

2.1.2.1 Politique nationale des musées 17

2.1.2.2 Programme d'aide aux musées 18

2.1.3 Autres sources de financement 19

2.1.3.1 Dons et fondations 19
2.1.3.2 Entrées 21
2.2 Ressources humaines 22
2.2.1 Maintien en poste du personnel 22
2.2.2 Recrutement 23
2.2.3 Formation 24
2.2.4 Mentorat par les pairs 26
2.2.5 Emploi jeunesse et jeunes professionnels 27
2.2.6 Bénévoles 28
2.3 Collections et infrastructure 29
2.3.1 Infrastructure physique 30
2.3.2 Numérisation et technologie 32
2.4 Autres défis 33
2.4.1 Particularités des musées ruraux 34
2.4.2 Rôle dans la collectivité 35
2.4.3 Réconciliation avec les peuples autochtones 37
2.4.4 Collaboration entre les musées 39
CONCLUSION 42

Annexe A : Liste des témoins 45
Annexe B : Liste des mémoires 49
Demande de réponse du gouvernement 51

LISTE DES RECOMMANDATIONS

À l'issue de leurs délibérations, les comités peuvent faire des recommandations à la Chambre des communes ou au gouvernement et les inclure dans leurs rapports. Les recommandations relatives à la présente étude se trouvent énumérées ci-après.

Recommandation 1

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien simplifie le processus de demande de financement pour les musées, particulièrement pour les petits musées. **16**

Recommandation 2

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien révise les volets de financement des musées en vue d'établir un système de financement plus viable. **16**

Recommandation 3

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien révise et modernise la Politique nationale des musées. **17**

Recommandation 4

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien lance des consultations sur une nouvelle politique des musées afin de mieux appuyer tous les musées. **18**

Recommandation 5

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien élargisse le Programme d'aide aux musées pour créer du financement plus durable. **18**

Recommandation 6

Le Comité recommande que le gouvernement du Canada inclue les musées comme organismes admissibles aux fonds en contrepartie du Fonds du Canada pour l'investissement en culture. **21**

Recommandation 7

Le Comité recommande que le gouvernement du Canada explore la possibilité d'étendre les bénéfices offerts aux biens culturels aux dons en espèce faits aux musées. 21

Recommandation 8

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine supporte la tenue d'une étude sur les droits d'entrées dans les musées ainsi que leurs politiques, et les impacts de ceux-ci sur la fréquentation, incluant des groupes issus de la diversité et sous-représentés. 21

Recommandation 9

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien mandate l'Institut canadien de conservation pour qu'il collabore avec le secteur des musées et les établissements d'enseignement postsecondaire pour: i) assurer une relève constante parmi les muséologues et professionnels des musées; ii) former des bénévoles et administrateurs de musées; iii) offrir des cours sur les technologies numériques pour les catalogues de collections; iv) offrir de la formation à distance et en ligne aux employés et bénévoles, en mettant l'accent sur les besoins des petits musées et des musées locaux et v) établir un programme de mentorat entre pairs. Ces initiatives devraient utiliser le Clore Leadership Programme (Royaume-Uni) et le Getty Leadership Institute (États-Unis) comme modèles. 26

Recommandation 10

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien collabore avec l'Association des musées canadiens et les associations provinciales de musées pour établir des programmes de formation en ligne pertinentes afin d'accroître les connaissances des employés et des bénévoles, notamment en matière de technologie numérique et de droit d'auteur. 26

Recommandation 11

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien offre des fonds supplémentaires afin de moderniser l'entreposage et le catalogage des collections. 33

Recommandation 12

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien reconnaisse le rôle des musées dans la promotion de la diversité et du multiculturalisme et qu'il encourage activement les musées, dans la mesure du possible, à diversifier leurs collections et leurs expositions afin d'attirer un public plus large et plus diversifié, de sorte que tous les Canadiens s'y sentent représentés. 37

Recommandation 13

Le Comité recommande que le gouvernement du Canada implante l'appel à l'action #67 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : « Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir des fonds à l'Association des musées canadiens pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées, et ce, dans le but de déterminer le degré de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de formuler des recommandations connexes. » 39

Recommandation 14

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien établisse une mesure incitative pour encourager les musées à la mise en commun de leurs ressources et de leurs infrastructures matérielles, dans des domaines tels que les entrepôts, les plans de marketing, les polices d'assurances et autres dépenses. 42

Recommandation 15

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien explore des options de collaboration entre les institutions culturelles et le secteur privé, ainsi que la mise en commun de pratiques exemplaires. 42

ALLER DE L'AVANT – VERS UN SECTEUR DES MUSÉES CANADIENS PLUS FORT

INTRODUCTION ET APERÇU

Le 16 février 2016, le Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes (le Comité) a adopté la motion suivante :

> **Que le Comité entreprenne une étude pour examiner l'état des musées au Canada, en mettant l'accent sur les musées locaux (par opposition aux grands musées nationaux et provinciaux) et que le Comité fasse rapport de ses conclusions à la Chambre; et que cette motion soit étudiée en deuxième par le Comité[1].**

Le Comité s'est mis d'accord pour privilégier une approche plus large quant aux termes de référence.

Conformément à ces motions, le Comité a tenu huit réunions et entendu 41 témoins du 9 juin 2016 au 17 avril 2018. Il a aussi reçu trois mémoires. Parmi les témoins figuraient des représentants de musées canadiens, ainsi que d'associations internationales, nationales et provinciales, des fonctionnaires et des représentants d'organismes œuvrant dans le domaine des musées. Le Comité tient à remercier tous ceux et celles qui ont participé à l'étude.

Le présent rapport se divise en deux parties :

1) un portrait des musées au Canada, y compris l'évolution de la définition d'un musée, des données récentes et un aperçu de l'aide actuellement offerte aux établissements du patrimoine par le gouvernement du Canada;

2) l'état des musées au Canada, tel que les témoins l'ont présenté, y compris les enjeux liés au financement, aux ressources humaines, à l'infrastructure, ainsi que les nombreux rôles que les musées jouent dans leur collectivité.

---

1 Chambre des communes, Comité permanent du patrimoine canadien, *Procès-verbal*, 1re session, 42e législature, 16 février 2016.

PARTIE 1 : PORTRAIT DES MUSÉES AU CANADA

1.1 Définition de « musée »

La définition de « musée » a évolué au même rythme que la société. Depuis sa création en 1946, le Conseil international des musées la met à jour en fonction de la réalité à laquelle fait face la communauté mondiale des musées. La dernière définition, qui date de 2007, est la suivante :

> Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation[2].

Pendant l'étude, des témoins ont présenté des visions variées de ce qu'est un musée. Par exemple, Jack Lohman, directeur général du Musée royal de la Colombie-Britannique, a indiqué que le Comité, lorsqu'il définit les musées, devrait porter attention aux musées autochtones, puisque la plupart d'entre eux ne sont pas « des musées, mais des centres culturels[3] », même s'ils jouent le même rôle qu'un musée. Hank Bull, fiduciaire de la Vancouver Art Gallery, a résumé le rôle des musées d'art de la façon suivante :

> [l]es arts sont en fait une des grandes forces humanisantes que nous avons comme civilisation, en particulier à l'ère des fausses nouvelles et de tout ce qu'on entend [...] Les musées des beaux-arts nous aident à réfléchir et à garder un esprit libre[4].

Au cours de son témoignage, René Rivard, président de Cultura, a expliqué que les musées ont évolué avec le temps. Il les classe aujourd'hui en trois catégories :

- la « muséologie des objets », la catégorie la plus connue et la plus ancienne, où les musées sont des immeubles présentant des collections à leurs visiteurs;
- la « muséologie des sujets » qui s'est ensuite développée met l'accent sur la présentation de thèmes particuliers et englobe par exemples les centres d'interprétation et les écomusées;

---

2 Conseil international des musées, *Définition du musée*.

3 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1030 (Jack Lohman, directeur général, Musée royal de la Colombie-Britannique).

4 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1015 (Hank Bull, fiduciaire, Vancouver Art Gallery).

- la « muséologie des idées », la catégorie la plus récente, se concentre sur les enjeux touchant la société tels que les changements climatiques et les droits de la personne. Cette catégorie inclut les musées citoyens et de conscience[5].

Tel qu'expliqué par M. Rivard, des institutions correspondant à chacune de ces catégories existent à l'heure actuelle.

Henry Kim, directeur et président de l'Aga Khan Museum, a dit de son musée qu'il « est un hybride entre des objets et des spectacles », car « on ne peut pas faire de distinction entre le visuel et le vivant[6] ». Pour sa part, Gail Lord, cofondatrice et présidente de Lord Cultural Resources Inc., a convenu que les musées avaient changé :

> [ils ne sont plus les] "gardiens de vieilles choses" [...] Ce sont des endroits où les jeunes peuvent vivre l'histoire matérielle de leur vie, de leur nouvelle vie s'il s'agit d'immigrants, de leur vie de famille s'ils sont installés depuis un certain temps, et de leur vie en évolution, car la vie de tous les Canadiens est en évolution. Les musées sont donc réellement des endroits où on peut mesurer et ressentir le changement[7].

De plus, Heidi Reitmaier, directrice exécutive et présidente du Museum of Contemporary Art de Toronto, a décrit les musées comme étant :

> [...] les vestibules où se produit un échange entre l'art, les artistes et les visiteurs. Notre travail, en tant que professionnels, est de créer des espaces pertinents qui font en sorte que les musées reflètent le monde dans lequel nous vivons, ainsi que la diversité et la pluralité[8].

1.2 Aperçu statistique des musées canadiens

En 2018, le ministère du Patrimoine canadien a publié les résultats de sa plus récente enquête sur les établissements du patrimoine – l'Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : Rapport 2017. L'Enquête de 2017 résume les données financières et opérationnelles sur les établissements du patrimoine sans but lucratif au Canada pour l'année civile 2015. Le rapport contient des données sur 1 820 établissements

---

5 Il s'agit d'un résumé de la présentation de M. Rivard. Pour plus de détails, voir : René Rivard, « L'état des musées au Canada », *mémoire*, juin 2016.

6 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0845 (Henry Kim, directeur et président, Aga Khan Museum).

7 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 0855 (Gail Lord, cofondatrice et présidente, Lord Cultural Resources Inc.).

8 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 17 avril 2018, 0855 (Heidi Reitmaier, directrice exécutive et présidente, Museum of Contemporary Art Toronto Canada).

du patrimoine, soit 68 % de la totalité du secteur patrimonial sans but lucratif. Le Ministère inclut dans l'expression « établissements du patrimoine sans but lucratif » les musées, les musées d'art, les sites historiques, les zoos et les jardins botaniques[9].

Selon l'Enquête de 2017, le Canada compte près de 2 700 établissements du patrimoine sans but lucratif[10], soit 100 de plus par rapport à l'Enquête de 2015[11].

L'Enquête de 2017 a aussi révélé que les établissements du patrimoine au Canada ont généré des recettes de plus de 2,5 milliards de dollars en 2015, soit une augmentation d'environ 23 % par rapport à 2011[12]. Les établissements du patrimoine ont tiré leurs recettes de trois sources : les fonds publics, les dons et les activités commerciales. Les données indiquent que 49 % (549 millions de dollars) des recettes des musées proviennent de fonds publics (de tous les ordres de gouvernement), tandis que près de 21 % (146,7 millions de dollars) de ces recettes sont générées par des dons, des cadeaux et d'autres sources[13].

Pour leur part, les musées d'art tirent près de 38 % de leurs recettes des fonds publics (214,7 millions de dollars), tandis que la part de leurs recettes provenant de dons, de cadeaux et d'autres sources s'élève à près de 24 % (136 millions de dollars)[14].

L'Enquête de 2017 montre que le nombre d'employés à temps partiel (11 677) dépasse le nombre d'employés à temps plein (7 336) dans les musées et les musées d'art[15]. Elle révèle aussi que selon les plus récentes données, en 2015, 64 949 bénévoles ont travaillé plus de 4,3 millions d'heures dans les musées[16]. Dans les musées d'art, les 18 165 bénévoles ont travaillé plus de 700 000 heures[17].

---

9 **Ministère du Patrimoine canadien,** *Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : Rapport 2017*, **p. 2.**

10 ***Ibid.*** **p. 2.**

11 **Ministère du Patrimoine canadien,** *Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : 2015*, **p. 2.**

12 **Ministère du Patrimoine canadien,** *Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine : Rapport 2017*, **p. 2.**

13 ***Ibid.*****, p. 8.**

14 ***Ibid.***

15 ***Ibid.*****, p. 9.**

16 ***Ibid.***

17 ***Ibid.***

Enfin, l'Enquête de 2017 constate que les visites dans les établissements du patrimoine sans but lucratif ont augmenté de 34 % depuis 2011. Plus particulièrement, 31,5 millions de visites ont été effectuées dans les musées. L'Enquête révèle aussi que les visites sur les sites Web des établissements du patrimoine ont augmenté de 52 % depuis 2011. En particulier, les musées et les musées d'art ont connu la plus importante croissance de visites en ligne, soit jusqu'à 38,5 millions (75 %) et 22,3 millions (117 %) respectivement depuis 2011[18].

1.3 Aperçu de l'aide offerte par le gouvernement du Canada aux établissements du patrimoine

La Loi sur le ministère du Patrimoine canadien confère au ministre des pouvoirs et des fonctions qui englobent le patrimoine culturel, les musées nationaux, les archives et les bibliothèques, ainsi que les politiques et les programmes visant à aider les établissements du patrimoine du Canada. Les programmes figurant ci-dessous sont gérés par le ministère du Patrimoine canadien.

1.3.1 Programme d'aide aux musées

Le Programme d'aide aux musées (PAM) offre du financement aux musées et aux établissements du patrimoine par l'intermédiaire de cinq volets distincts :

- Le volet Accès au patrimoine « offre un financement aux organismes patrimoniaux pour organiser des expositions itinérantes au Canada et favorise un plus grand accès au patrimoine en reliant différentes régions géographiques[19] ».

- Le Fonds des expositions itinérantes « aide les musées à assumer les coûts liés à l'accueil d'expositions itinérantes qui proviennent d'un autre musée ou d'une institution patrimoniale fédérale et à l'emprunt d'artefacts du Musée canadien de l'histoire ou du Musée canadien de la guerre[20] ».

---

18 *Ibid.*, p. 4.

19 **Ministère du Patrimoine canadien,** *Accès au patrimoine – Programme d'aide aux musées*.

20 **Ministère du Patrimoine canadien,** *Fonds des expositions itinérantes – Programme d'aide aux musées*.

- Le volet Patrimoine autochtone « offre un financement pour des projets liés à la conservation, la gestion et la présentation du patrimoine culturel autochtone du Canada[21] ».

- Le volet Gestion des collections « finance des projets visant à améliorer les connaissances, les capacités et les pratiques liées aux fonctions muséales clés[22] ».

- L'Accord Canada-France « finance des missions conjointes d'échange entre des organismes patrimoniaux français et canadiens[23] ». Les partenariats peuvent se rapporter à la recherche portant sur l'élargissement et la diversification des publics, et l'aide financière est accordée en priorité à des projets visant le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire[24].

Le tableau 1 montre que le budget du PAM est passé de 14,0 à 16,2 millions de dollars entre 2009 et 2017.

Tableau 1 — Dépenses réelles du Programme d'aide aux musées, de 2009-2010 à 2016-2017 (en millions $)

2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
14,0	14,2	14,3	14,5	15,1	15,4	14,7	16,2

Source : Tableau préparé à l'aide de données obtenues des rapports sur les résultats ministériels (anciennement connus sous le nom de rapports ministériels sur le rendement) du ministère du Patrimoine canadien (années correspondantes).

1.3.2 Fonds du Canada pour les espaces culturels

Le Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC) appuie des projets d'amélioration, de rénovation et de construction d'établissements artistiques et patrimoniaux, ainsi que l'acquisition d'équipement spécialisé[25]. Le tableau 2 montre que le budget du FCEC s'élevait à 24,1 millions de dollars en 2015-2016 et qu'il a été augmenté à 104,8 millions de

21 Ministère du Patrimoine canadien, *Patrimoine autochtone – Programme d'aide aux musées*.

22 Ministère du Patrimoine canadien, *Gestion des collections – Programme d'aide aux musées*.

23 Ministère du Patrimoine canadien, *Accord Canada-France – Programme d'aide aux musées*.

24 *Ibid.*

25 Ministère du Patrimoine canadien, *Fonds du Canada pour les espaces culturels*.

dollars en 2016-2017. Dans le cadre de son budget de 2016, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il investirait, au cours des deux années suivantes, une somme supplémentaire de 168,2 millions de dollars dans l'infrastructure culturelle par l'intermédiaire du FCEC[26]. Dans le budget de 2017, il a proposé un investissement supplémentaire de 300 millions de dollars dans le FCEC au cours des 10 prochaines années[27].

Il convient de noter qu'en 2009-2010, dans le cadre du budget de 2009 (Plan d'action économique du Canada), près de 34 millions de dollars supplémentaires ont été injectés dans le programme.

Tableau 2 — Dépenses réelles du Fonds du Canada pour les espaces culturels, de 2009-2010 à 2016-2017 (en millions $)

2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
63,7	28,1	19,4	26,5	25,5	24,9	24,1	30,1

Source : Tableau préparé à l'aide de données obtenues des rapports sur les résultats ministériels (anciennement connus sous le nom de rapports ministériels sur le rendement) du ministère du Patrimoine canadien (années correspondantes).

1.3.3 Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada

Le Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada est un programme au titre duquel le gouvernement fédéral prend à sa charge les frais qu'entraîne la perte ou l'endommagement d'objets et d'accessoires à l'occasion d'une exposition itinérante admissible. Aucune subvention ni contribution n'est offerte par ce programme.

1.3.4 Jeunesse Canada au travail dans les établissements du patrimoine

Jeunesse Canada au travail dans les établissements du patrimoine est un programme d'emploi d'été qui permet aux étudiants :

- de trouver des emplois d'été ou des emplois à court terme en vue d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour travailler dans le secteur du patrimoine et améliorer leur employabilité;
- de profiter d'occasions de travailler avec des professionnels du secteur du patrimoine;

---

26 *Ibid.*

27 Gouvernement du Canada, *Bâtir une classe moyenne forte*, Budget 2017, 22 mars 2017, p. 164.

- d'enrichir leur connaissance et leur appréciation de réalisations locales et nationales importantes ainsi que des domaines du patrimoine;
- d'envisager une carrière dans un domaine du patrimoine[28].

En 2016-2017, 1 450 emplois d'été ont été créés dans plus de 800 musées et établissements du patrimoine un peu partout au pays. Le budget du programme s'élevait à 7,18 millions de dollars[29]. L'Association des musées canadiens (AMC) gère le programme au nom du ministère du Patrimoine canadien.

Le programme compte aussi un volet pour les jeunes diplômés, intitulé Jeunesse Canada au travail pour une carrière vouée au patrimoine (employeurs).

1.3.5 Fonds du Canada pour l'investissement en culture

Le Fonds du Canada pour l'investissement en culture (FCIC) fournit une aide financière à des projets qui aideront les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leurs pratiques d'affaires et à diversifier leurs revenus. Les établissements du patrimoine font partie des organismes admissibles au FCIC. Le tableau 3 montre qu'entre 2009 et 2017, le budget du FCIC est passé de 18,9 à 24,8 millions de dollars.

Tableau 3 — Dépenses réelles du Fonds du Canada pour l'investissement en culture, de 2009-2010 à 2016-2017 (en millions $)

2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
22,3	24,8	24,4	21,2	22,0	22,0	18,9	22,0

Source : Tableau préparé à l'aide de données obtenues des rapports sur les résultats ministériels (anciennement connus sous le nom de rapports ministériels sur le rendement) du ministère du Patrimoine canadien (années correspondantes).

1.3.6 Institut canadien de conservation

L'Institut canadien de conservation (ICC) est un organisme au sein du Ministère « qui fait progresser la conservation des collections patrimoniales du Canada et en fait la promotion grâce à son expertise en science de la conservation, en restauration et en conservation

28 Ministère du Patrimoine canadien, *Guide de l'employeur 2018-2019 – Jeunesse Canada au travail*.

29 Association des musées canadiens, *Rapport annuel 2017*, p. 10. [en anglais seulement]

préventive[30] ». Aucune subvention ni contribution n'est offerte par l'Institut. Ce dernier offre des stages rémunérés pour diplômés et des stages pour étudiants[31].

PARTIE 2 : ÉTAT DES MUSÉES CANADIENS

2.1 Finances et recettes

Les musées tirent généralement leurs recettes de trois sources : les fonds publics, les dons et les activités commerciales. Tout au long de l'étude, il est devenu évident que bon nombre de musées éprouvent de grandes difficultés à obtenir suffisamment de fonds pour mener à bien leurs mandats et leurs activités quotidiennes, pour payer leurs employés et pour préserver les objets historiques. Nombre de témoins ont abondé dans le sens de Susan Burrows-Johnson, directrice exécutive du Galt Museum and Archives et directrice du conseil de l'AMC, qui estime que le « financement figurera toujours parmi les préoccupations principales des musées, surtout dans les petites villes[32] ».

2.1.1 Principaux obstacles financiers

2.1.1.1 Coûts de fonctionnement

Selon Cynthia White-Thornley, directrice exécutive du Groupe du patrimoine du Ministère, « [e]n général, les musées disent [au ministère du Patrimoine canadien] que leur plus grand défi est de trouver un financement de fonctionnement adéquat[33] ». Pour les musées, les coûts de fonctionnement font référence aux nécessités quotidiennes, comme les salaires des employés, les demandes de financement, la gestion des installations, ainsi que l'entretien et la préservation des expositions. Mme White-Thornley a décrit le principal problème concernant les coûts de fonctionnement des musées :

> [l]es musées consacrent tellement de ressources pour conclure des contrats professionnels, payer leurs employés, gérer les installations, assurer l'entretien et ainsi de suite qu'il ne reste pas beaucoup d'argent pour le travail expérimental, de nouvelles expositions et ce genre de choses que les musées aimeraient bien faire[34].

---

30 Ministère du Patrimoine canadien, *Institut canadien de conservation*.

31 Ministère du Patrimoine canadien, *Programme de stages de l'Institut canadien de conservation*.

32 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0850 (Susan Burrows-Johnson, directrice du conseil, directrice exécutive, Galt Museum and Archives, Association des musées canadiens).

33 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 0900 (Cynthia White-Thornley, directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien).

34 *Ibid.*, 0920.

Le Comité a appris que les musées sont trop occupés à s'acquitter, tant bien que mal, de leurs missions et de leurs mandats uniques pour se concentrer sur les tâches opérationnelles. Par exemple, Pierre Wilson, directeur du Musée des maîtres et artisans du Québec, a confié au Comité que son « travail est en grande partie détourné de [sa] mission muséale pour être consacré à la recherche de nouvelles sources de financement, ce qui soulève un risque élevé de réduction des services[35] ». Pour Joanne Watkins, directrice générale du Musée de la mode, « [t]ant et aussi longtemps que nous chercherons frénétiquement du financement pour arriver à nous acquitter de nos mandats, certaines fonctions ne seront pas remplies. Souvent, ce sont les collections qui en souffrent[36] ». Catherine Cole, secrétaire générale de la Commonwealth Association of Museums, a renchéri en disant que les musées ne disposent pas des ressources nécessaires pour effectuer de nouvelles recherches[37].

Elaine Hruby, ancienne directrice exécutive de la Bellevue Underground Mine, a ajouté qu'il fallait plus de subventions « souples [...] destinées à répondre aux besoins des musées ruraux[38] ». Carol Pauzé, directrice du Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier, a expliqué au Comité pourquoi il est tout particulièrement difficile de recueillir des fonds pour payer les coûts de fonctionnement. Selon elle :

> [...] le fonctionnement est moins visible qu'un projet. C'est plus facile d'annoncer un beau projet, une nouvelle exposition, la construction d'un immeuble, que de dire qu'on a remis de l'argent pour permettre à deux personnes de plus de travailler. Toutefois, c'est essentiel[39].

2.1.1.2 Financement de projets à court terme

M. Kim a fait observer que le financement qu'accorde le gouvernement aux petits musées a tendance à cibler davantage les projets à court terme[40]. Le problème de ce type de financement, selon lui, est qu'« il n'aide pas, entre autres choses, l'organisation à long

---

35 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0910 (Pierre Wilson, directeur, Musée des maîtres et artisans du Québec).

36 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0915 (Joanne Watkins, directrice générale, Musée de la mode).

37 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0900 (Catherine Cole, secrétaire générale, Commonwealth Association of Museums).

38 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 17 avril 2018, 0855 (Elaine Hruby, ancienne directrice exécutive, Bellevue Underground Mine).

39 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0940 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

40 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0850 (Henry Kim, directeur et président, Aga Khan Museum).

terme des activités d'un musée. [...] Cela ne permet pas d'accroître la capacité d'un musée ou de l'aider à se financer à long terme[41] ».

Anne-Julie Néron, directrice générale de l'Odyssée des Bâtisseurs, Société d'histoire du Lac-Saint-Jean, a mentionné que même si les expériences du musée avec le Ministère sont positives en ce qui concerne le financement des projets, le soutien fédéral ne permet à son établissement ni de maintenir ses activités régulières, ni de développer son expertise, ni de consolider son ancrage dans le milieu[42].

2.1.1.3 Obstacles administratifs

Des témoins ont confié au Comité que le processus de demande de subventions fédérales prenait trop de temps et était trop compliqué. Karen Bachmann, vice-présidente du conseil de l'AMC, a constaté que pour les petits musées en particulier, « il peut être très ardu de rassembler tous les éléments nécessaires pour demander une subvention [...] Ils doivent en effet livrer concurrence à de plus grandes organisations qui peuvent compter sur un bassin de compétences plus perfectionnées[43] ».

Bruce Bolton, président de la Fédération canadienne des amis de musées, a ajouté que les petits musées ne disposent tout simplement pas des ressources nécessaires pour présenter des demandes de subventions. Selon lui, « beaucoup de musées ne prennent plus la peine de présenter une demande [de subventions fédérales] parce que le programme s'est transformé en cauchemar bureaucratique [...] Il y a des musées de taille moyenne qui engagent des gens rien que pour remplir les demandes de subventions, qui sont devenues très complexes[44] ».

Pour résoudre le problème, Mme Pauzé a fait observer que « [s]i [le processus] pouvait être facilité, [...] cela nous aiderait beaucoup[45] ».

---

41 *Ibid.*

42 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1010 (Anne-Julie Néron, directrice générale, l'Odyssée des Bâtisseurs, Société d'histoire du Lac-Saint-Jean).

43 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0900 (Karen Bachmann, directrice, Musée et Centre national d'exposition de Timmins).

44 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0930 (Bruce Bolton, président, Fédération canadienne des amis de musées).

45 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0920 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

Recommandation 1

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien simplifie le processus de demande de financement pour les musées, particulièrement pour les petits musées.

2.1.1.4 Concurrence pour le financement et les dons

Mme White-Thornley a fait remarquer que la vaste majorité des fonds fédéraux versés aux musées servent à financer les coûts de fonctionnement des six musées nationaux[46]. Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction de la Galerie d'art d'Ottawa, a indiqué que les règles du jeu ne sont pas les mêmes pour les petits et les grands établissements, ce qui intensifie la concurrence pour les dons, le personnel et la clientèle. Elle a déclaré ce qui suit :

> [n]otre département et les fonds de marketing ne peuvent pas se comparer aux musées nationaux, mais on s'attend à ce que nous soyons au même niveau [...] nous sommes souvent éclipsés [...] Nous sommes souvent négligés par les entreprises, qui ne voient que la région, en ce sens qu'ils ne font pas la distinction entre les institutions locales et nationales[47].

Mme Watkins a aussi dit que les grands établissements font « beaucoup d'ombre » aux plus petits, au lieu de jouer un rôle rassembleur[48].

Recommandation 2

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien révise les volets de financement des musées en vue d'établir un système de financement plus viable.

2.1.2 Programmes du gouvernement fédéral

La plupart des témoins ont fait part au Comité de leur souhait de voir le gouvernement fédéral aider davantage les musées de taille moyenne et petite et de moderniser leurs relations avec le gouvernement. En ce qui concerne les relations avec le gouvernement fédéral, Tom Beasley, vice-président du conseil d'administration du Vancouver Maritime Museum, a affirmé que les musées avaient plus à gagner que simplement du financement. Selon lui :

---

46 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 0915 (Cynthia White-Thornley, directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien).

47 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1005-1010 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

48 CHPC *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0850 (Joanne Watkins, directrice générale, Musée de la mode).

> **la distribution d'argent n'est pas la solution [...] il faut créer de vrais partenariats avec le gouvernement fédéral. Le gouvernement fédéral a un savoir-faire dans la gestion des collections et il peut fournir des ressources[49].**

2.1.2.1 Politique nationale des musées

Un certain nombre de témoins ont recommandé au gouvernement fédéral de mettre à jour la Politique nationale des musées (la Politique). John McAvity, directeur général et chef de la direction de l'AMC, a fait remarquer que cette dernière, adoptée en 1972 et révisée pour la dernière fois en 1990, est désuète et ne répond plus aux besoins du secteur des musées[50].

Le Musée de Bytown[51] et la Galerie d'art d'Ottawa[52] ont recommandé au gouvernement de revitaliser et de moderniser la Politique. Marie Lalonde, directrice générale de l'Association des musées de l'Ontario, a confié au Comité qu'il fallait mettre en place « une nouvelle politique muséale, de nouveaux programmes de financement qui tiendront compte du contexte dans lequel fonctionnent les musées à l'heure actuelle, ainsi [qu'un] financement de fonctionnement pluriannuel adéquat et bonifié[53] ».

Mme Lord a aussi fait remarquer qu'il importe que le gouvernement fédéral joue un rôle de chef de file dans ce dossier en renouvelant la politique nationale[54].

Recommandation 3

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien révise et modernise la Politique nationale des musées.

---

49 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 1040 (Tom Beasley, vice-président du conseil d'administration, Vancouver Maritime Museum).

50 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0900 (John McAvity, directeur général et chef de la direction, Association des musées canadiens).

51 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0950 (Robin Etherington, directrice générale, Musée de Bytown).

52 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1010 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

53 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0855 (Marie Lalonde, directrice générale, Association des musées de l'Ontario).

54 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 0900 (Gail Lord, cofondatrice et présidente, Lord Cultural Resources Inc.).

Recommandation 4

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien lance des consultations sur une nouvelle politique des musées afin de mieux appuyer tous les musées.

2.1.2.2 Programme d'aide aux musées

Mme Badzak a dit que le PAM ne reflète « plus désormais les besoins et la réalité des musées ou des services culturels offerts au XXIe siècle[55] ». De son côté, M. Lohman a laissé entendre qu'il fallait :

> considérer comme une priorité urgente la révision du Programme d'aide aux musées, [envisager] de constituer des groupes de musées en réseau, [renoncer] au système de musées de différents niveaux — avec les musées nationaux au sommet, les musées provinciaux au milieu et les petits musées en bas — et [le] remplacer par des groupes renforcés de musées disposant d'un meilleur financement de base[56].

M. Bolton a axé sa recommandation sur les petits musées, disant qu'il « faudrait déployer tous les efforts possibles pour que le Programme d'aide aux musées encourage les petits établissements[57] ». Il a aussi fait le constat que la nature du PAM, fondé sur des projets individuels, était problématique et il a proposé qu'une partie de son financement soit réservé aux coûts de fonctionnement. Selon lui :

> [p]our présenter une demande au PAM, il faut avoir un projet. On ne peut pas y inclure des éléments complémentaires. J'aimerais que le programme ajoute [...] 10 % peut-être à chaque subvention approuvée, strictement pour couvrir des éléments tels que le chauffage, l'électricité, etc., afin d'aider le musée bénéficiaire à payer certaines dépenses de base en sus du projet lui-même[58].

Recommandation 5

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien élargisse le Programme d'aide aux musées pour créer du financement plus durable.

---

55 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0950 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

56 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1000 (Jack Lohman, directeur général, Musée royal de la Colombie-Britannique).

57 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0930 (Bruce Bolton, président, Fédération canadienne des amis de musées).

58 *Ibid.*

2.1.3 Autres sources de financement

2.1.3.1 Dons et fondations

Mme Cole a fait état de la culture des dons aux musées qui rayonne dans d'autres pays, comme aux États-Unis, et qui n'existe tout simplement pas au Canada. En particulier, elle a affirmé ce qui suit :

> [l]es Canadiens ne s'attendent pas à contribuer aux musées de la manière dont cela se fait aux États-Unis. Nous n'avons pas le modèle philanthropique pour cela. Il n'existe pas les mêmes avantages fiscaux au Canada. Nous n'avons pas les fondations richissimes qu'ils ont aux États-Unis[59].

À la lumière de ce constat, le Comité a appris que le gouvernement fédéral devrait jouer un rôle dans la mise en place des conditions nécessaires à l'augmentation du nombre de dons privés. Selon M. McAvity, le secteur des musées espère que le gouvernement fédéral les aidera :

> [...] à mieux nous prendre en main. Aidez-nous à recueillir davantage de fonds en créant les conditions propices à un accroissement du mécénat et des dons au sein de la collectivité. Aidez-nous à préserver le patrimoine canadien et à mieux le faire connaître. Aidez-nous à raconter les différentes histoires du Canada, car il n'y en a pas qu'une seule[60].

Pour créer ces conditions, plusieurs témoins ont recommandé au gouvernement fédéral de verser une somme équivalente aux dons privés faits aux musées. Anita Price, directrice exécutive de l'Association of Nova Scotia Museums, a laissé entendre que :

> le gouvernement canadien [devrait] créer un fonds de dotation pour les Canadiens qui appuient leurs musées. Ce fonds égalerait exactement en dollars fédéraux le montant des dons publics faits par les Canadiens[61].

M. Kim a abondé dans le même sens, soutenant que « [l]e financement par fonds de dotation est ce dont les musées ont besoin, au bout du compte[62] ».

---

59 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0935 (Catherine Cole, secrétaire générale, Commonwealth Association of Museums).

60 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0925 (John McAvity, directeur général et chef de la direction, Association des musées canadiens).

61 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0920 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

62 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0915 (Henry Kim, directeur et président, Aga Khan Museum).

Par ailleurs, M. Wilson a affirmé que l'augmentation du financement pourrait avoir comme avantage d'aider les petits établissements à payer leurs coûts de fonctionnement[63]. M. McAvity a aussi laissé entendre que cela encouragerait les dons aux musées et doublerait peut-être « la valeur des dons privés aux musées canadiens[64] ».

Des témoins ont attiré l'attention sur le programme de fonds de contrepartie en place dans le secteur des arts de la scène et proposé la mise en œuvre d'un programme semblable pour les musées. Josh Basseches, directeur et président du Musée royal de l'Ontario, a recommandé au gouvernement :

> [d']étendre aux musées le programme de fonds de dotation du Fonds du Canada pour l'investissement en culture, qui ne s'adresse présentement qu'aux organismes des arts de la scène. En général, les donateurs sont attirés par les dons jumelés et sont souvent tentés de donner ou de donner davantage si leurs dons font l'objet d'une contrepartie. D'autre part, les dotations, qu'elles servent à financer des postes ou des activités, assurent aux établissements un soutien financier permanent. Étendre ce programme aux musées pourrait multiplier des fonds publics limités et maximiser le soutien privé. Les fonds de dotation permettraient également d'assurer l'avenir financier des musées en les aidant à affronter les fluctuations du cycle économique[65].

Mme Price[66] et Mme Lalonde[67] ont convenu que les programmes de fonds de contrepartie offerts au secteur des arts de la scène pourraient être mis à la disposition des musées et des établissements du patrimoine. Jeff Denomme, président et chef de la direction du Temple de la renommée et musée du hockey, a renchéri en disant qu'un tel programme profiterait à la fois à son établissement et au secteur des musées dans son ensemble[68].

M. Denomme a également formulé une autre suggestion pour encourager les dons privés, en particulier les biens culturels. Il a recommandé que les incitatifs fiscaux applicables aux biens culturels le soient également pour les dons en espèces :

---

63 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0910 (Pierre Wilson, directeur, Musée des maîtres et artisans du Québec).

64 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0925 (John McAvity, directeur général et chef de la direction, Association des musées canadiens).

65 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0850 (Josh Basseches, directeur et président, Musée royal de l'Ontario).

66 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0920 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

67 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0925 (Marie Lalonde, directrice générale, Association des musées de l'Ontario).

68 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 17 avril 2018, 0910 (Jeff Denomme, président et chef de la direction, siège social, Temple de la renommée et musée du hockey).

> Je crois que certains des avantages qui découlent des biens culturels qui sont certifiés sous le régime de la Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels doivent être considérés comme étant généraux pour les musées en raison de la compétitivité et des avantages fiscaux comme l'élimination de la taxe sur les gains en capital et l'extension des limites de déduction[69].

Recommandation 6

Le Comité recommande que le gouvernement du Canada inclue les musées comme organismes admissibles aux fonds en contrepartie du Fonds du Canada pour l'investissement en culture.

Recommandation 7

Le Comité recommande que le gouvernement du Canada explore la possibilité d'étendre les bénéfices offerts aux biens culturels aux dons en espèce faits aux musées.

2.1.3.2 Entrées

Les droits d'entrée représentent une autre source de financement pour les musées. Mme White-Thornley a constaté qu'au Canada, la majorité des musées exigent des droits d'entrée; certains ne demandent par contre que des dons[70]. Pour Mme Lord :

> le mode de financement le plus inefficace, ce sont les entrées. Elles coûtent cher à administrer. Elles ne rapportent que 10 ou 12 % des recettes, et elles empêchent beaucoup de gens de fréquenter les musées[71].

En plus, selon elle, « la question [est] de savoir comment on impose des droits, pourquoi on le fait et combien on impose[72] ».

Recommandation 8

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine supporte la tenue d'une étude sur les droits d'entrées dans les musées ainsi que leurs politiques, et les impacts de ceux-ci sur la fréquentation, incluant des groupes issus de la diversité et sous-représentés.

---

69 *Ibid.*

70 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 0900 (Cynthia White-Thornley, directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien).

71 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 0935 (Gail Lord, cofondatrice et présidente, Lord Cultural Resources Inc.).

72 *Ibid.*, 0920.

2.2 Ressources humaines

Les employés et les bénévoles des musées de partout au Canada ont été au cœur des discussions du Comité sur l'état des musées au pays. Il est devenu évident au cours des témoignages que malgré le dynamisme et la passion des dizaines de milliers d'employés et de bénévoles des musées, bon nombre de petits musées et de musées de moyenne taille peinent à retenir, à recruter et à former leur personnel et leurs bénévoles.

2.2.1 Maintien en poste du personnel

Mme Price a fait observer que les musées comptent sur la compétence et la passion de leurs employés. Selon elle :

> [l]es musées dépendent toujours beaucoup de la bonne volonté, de l'expertise et de la passion de personnes qui s'engagent à soutenir leurs activités. On pourrait soutenir qu'aucun musée n'est viable sans cette contribution volontaire[73].

Plusieurs témoins ont constaté que le grand défi des petits musées et des musées de taille moyenne est de maintenir en poste ce personnel professionnel et passionné. En effet, Ms Bachmann a qualifié la situation de crise :

> [l]a plupart des musées ont perdu ou perdent des conservateurs et des spécialistes, ce qui, aux yeux d'un grand nombre de personnes dans le monde des musées, témoigne d'une crise. Sans conservateurs ni spécialistes capables de comprendre et d'interpréter les collections des musées, ceux-ci ne sont rien. Il existe un besoin urgent d'offrir une plus grande variété et un plus grand nombre d'occasions de formation aux musées et aux professionnels des musées[74].

Les témoins ont indiqué que parmi les difficultés auxquelles sont confrontés les musées de taille moyenne et petite, on compte la sécurité d'emploi, les bas salaires et l'absence d'avantages sociaux. Mme Pauzé a fait état de cette « situation de précarité, compte tenu de la nature temporaire et instable des emplois[75] ».

---

73 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 855 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

74 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 4 juin 2016, 0850 (Karen Bachmann, directrice, Musée et Centre national d'exposition de Timmins).

75 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0900 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

De son côté, Mme Watkins a convenu que la création d'une équipe permanente est l'un des principaux défis que doivent relever bon nombre de musées[76]. Elle a aussi constaté que la précarité des emplois, les bas salaires, les échéanciers de projets serrés et l'absence d'avantages sociaux font tous en sorte que l'embauche et le maintien en poste des employés sont un « défi de taille et une jonglerie permanente[77] ».

Par ailleurs, Nika Collison, directrice exécutive du Haida Gwai Museum, a aussi mentionné le problème des bas salaires. Selon elle, bon nombre de postes sont tributaires des subventions, et leur titulaire est souvent « nettement sous-payé[78] ». Elle a insisté sur le fait que les employés sont « surmenés et sous-payés et [qu'ils ont] des lacunes[79] ».

Enfin, M. Wilson a indiqué que les petits musées et les musées de taille moyenne n'offrent pas d'avantages sociaux ni de régime de pension[80].

2.2.2 Recrutement

La difficulté à recruter du personnel est étroitement liée aux difficultés énumérées ci-dessus portant sur le maintien en poste des employés. Mme Pauzé a fait remarquer qu'il « est difficile de recruter du personnel et [que] les salaires sont bas[81] ». Guylaine Perron, directrice générale du Musée Louis-Hémon, a ajouté qu'il est de plus en plus difficile de trouver des professionnels pour pourvoir les postes plus spécialisés[82].

Mme Cole a fait savoir que certains musées de taille moyenne sont en train d'embaucher d'autres types d'employés, précisant qu'« en raison de la stagnation ou de la réduction des budgets de fonctionnement, » les musées réduisent le nombre de postes spécialisés en conservation pour créer des postes en commercialisation, en collecte de fonds, en

---

76 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0850 (Joanne Watkins, directrice générale, Musée de la mode).

77 *Ibid.*

78 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 1005 (Nika Collison, directrice exécutive, Haida Gwaii Museum).

79 *Ibid.*

80 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0910 (Pierre Wilson, directeur, Musée des maîtres et artisans du Québec).

81 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0900 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

82 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0900 (Guylaine Perron, directrice générale, Musée Louis-Hémon).

communication et en nouvelles technologies[83]. Par conséquent, à cause du manque de personnel formé en conservation, ils ont une capacité de plus en plus limitée à préserver les artefacts de leurs collections[84]. Mme Bachmann a abondé dans le même sens, faisant observer que la « plupart des musées ont perdu ou perdent des conservateurs et des spécialistes[85] ».

De son côté, Mme Lord a ajouté que la précarité d'emploi a incité bon nombre de professionnels des musées canadiens à trouver un emploi à l'étranger :

> il n'y a absolument aucune sécurité d'emploi [...] nous perdons des gens talentueux, car ils quittent le pays. Nous ne retenons pas les talents [...] peu de dirigeants de musées et de leaders culturels sont des Canadiens, ou même des résidents canadiens [...] en raison d'un manque d'occasions de cheminement et de perfectionnement professionnels, nous nous retrouvons dans une situation très difficile en ce qui concerne les personnes qui dirigent nos institutions et qui comprennent le Canada[86].

M. Basseches a déclaré la même chose, ajoutant que les hauts dirigeants des musées, en particulier les grands musées, ne sont pas nécessairement originaires du Canada[87].

2.2.3 Formation

M. Rivard a constaté la « professionnalisation des travailleurs des musées[88] » au cours des 40 dernières années. Il a aussi fait remarquer que les programmes universitaires en muséologie ont changé et sont mieux adaptés aux grands musées, faisant ainsi en sorte que les employés sont mal préparés à travailler dans les petits musées[89]. Mme Bachmann a ajouté que les compétences nécessaires pour travailler dans le secteur des musées ont

---

83 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0900 (Catherine Cole, secrétaire générale, Commonwealth Association of Museums).

84 *Ibid.*

85 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0850 (Karen Bachmann, directrice, Musée et Centre national d'exposition de Timmins).

86 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 0900 (Gail Lord, cofondatrice et présidente, Lord Cultural Resources Inc.).

87 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0920 (Josh Basseches, directeur et président, Musée royal de l'Ontario).

88 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 1010 (René Rivard, président, Cultura).

89 *Ibid.*

aussi évolué de manière à englober la gestion des affaires, la collecte de fonds et les nouvelles technologies[90].

Mme Price a proposé la solution suivante :

> [n]ous avons grandement besoin d'une stratégie nationale de formation des travailleurs des musées au Canada. Nous devons en faire davantage pour offrir un soutien à la formation dont tout le personnel des musées peut tirer parti. À mesure que les membres de la vieille garde se retirent de leur rôle de conservateurs du patrimoine canadien, il faut soutenir une nouvelle génération en lui donnant les outils et les connaissances nécessaires pour poursuivre les activités des musées et faire en sorte que ce sont les organismes publics efficaces auxquels les Canadiens s'attendent[91].

Plus précisément, il a été question de la nécessité pour le personnel des musées de posséder une formation dans le domaine numérique. Mme Badzak a indiqué qu'en « ce qui concerne le droit d'auteur et les nouvelles compétences numériques, il ne fait aucun doute que le monde numérique et toutes les nouvelles plateformes des médias sociaux obligent les musées à repenser les compétences nécessaires pour tous les postes [...][92] ».
Mme Pauzé a abondé dans le même sens, soutenant que la formation dans le domaine numérique, dans les régions, est aussi nécessaire pour que le personnel des musées puisse passer en mode numérique en matière de muséologie et de gestion[93].

Par ailleurs, M. Rivard a laissé entendre que le gouvernement fédéral, l'AMC et des organismes provinciaux pourraient collaborer en vue d'établir un programme de formation accessible en ligne à l'intention du personnel, des retraités et des bénévoles[94].

Les témoins ont suggéré d'autres types de formation qui pourraient s'avérer utiles à tous les musées, notamment en leadership culturel[95] et en gestion[96].

---

90 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0850 (Karen Bachmann, directrice, Musée et Centre national d'exposition de Timmins).

91 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0900 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

92 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1005 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

93 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0900 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

94 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 1040 (René Rivard, président, Cultura).

95 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1000 (Jack Lohman, directeur général, Musée royal de la Colombie-Britannique).

96 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1000 (Robin Etherington, directrice générale, Musée de Bytown).

Recommandation 9

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien mandate l'Institut canadien de conservation pour qu'il collabore avec le secteur des musées et les établissements d'enseignement postsecondaire pour : i) assurer une relève constante parmi les muséologues et professionnels des musées; ii) former des bénévoles et administrateurs de musées; iii) offrir des cours sur les technologies numériques pour les catalogues de collections; iv) offrir de la formation à distance et en ligne aux employés et bénévoles, en mettant l'accent sur les besoins des petits musées et des musées locaux et v) établir un programme de mentorat entre pairs. Ces initiatives devraient utiliser le Clore Leadership Programme (Royaume-Uni) et le Getty Leadership Institute (États-Unis) comme modèles.

Recommandation 10

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien collabore avec l'Association des musées canadiens et les associations provinciales de musées pour établir des programmes de formation en ligne pertinentes afin d'accroître les connaissances des employés et des bénévoles, notamment en matière de technologie numérique et de droit d'auteur.

2.2.4 Mentorat par les pairs

Les difficultés en matière de dotation portées à l'attention du Comité semblent toucher surtout les musées de taille moyenne et petite. M. McAvity a confié au Comité que les grands musées ne se heurtent pas aux mêmes difficultés. Selon lui, le Canada est très chanceux :

> de pouvoir compter sur des musées nationaux très bien établis et bénéficiant d'un grand professionnalisme. Ils ont des collections extraordinaires. Ils profitent d'une expertise immense[97].

En ce qui concerne la dotation et les salaires concurrentiels, Mme Badzak a expliqué qu'il « est extrêmement difficile d'attirer et de retenir du personnel face à ces grands organismes nationaux[98] ».

---

97 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0910 (John McAvity, directeur général et chef de la direction, Association des musées canadiens).

98 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1005 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

Plusieurs témoins ont indiqué que les musées doivent collaborer et échanger leurs connaissances. Par exemple, pour M. McAvity :

> [c]ette expertise devrait être partagée bien davantage. À titre d'exemple, le Musée canadien de l'histoire accomplit un excellent travail de formation tout en partageant son expertise. Nous aimerions qu'il puisse en être de même avec tous les autres musées nationaux[99].

Pour sa part, M. Basseches a proposé un programme de mentorat par les pairs à l'intention des éléments brillants du secteur des musées :

> [a]ctuellement, les moyens de recrutement pour les postes de directeurs ou de conservateurs dans les musées canadiens sont assez limités. Il arrive souvent que les grands musées aillent chercher des gens à l'étranger et que de nouveaux professionnels s'orientent vers des établissements américains et européens pour parfaire leurs compétences. Mettre sur pied de nouveaux programmes ou renforcer ceux qui existent déjà pour encourager les dirigeants de musée chevronnés à guider les jeunes professionnels permettrait d'améliorer la capacité future de leadership dans les musées du pays[100].

Il a ajouté que le gouvernement fédéral pourrait participer à la conception d'un programme dans le cadre duquel les employés des musées occupant des postes importants seraient jumelés à de jeunes éléments brillants travaillant pour un établissement d'un niveau différent[101].

L'idée a reçu l'appui de Heidi Reitmaier, directrice exécutive et présidente du Museum of Contemporary Art de Toronto. Cette dernière estime que le gouvernement fédéral pourrait jouer un rôle dans la création de ce système « qui permet la croissance du mentorat et du leadership et qui contribue à diversifier le secteur muséal au Canada afin qu'il reflète la complexité et l'excellence de ce pays[102] ».

2.2.5 Emploi jeunesse et jeunes professionnels

Des témoins ont mentionné qu'il peut être difficile pour les musées de taille moyenne et petite d'attirer de jeunes professionnels et des étudiants. Mme Pauzé a fait valoir que « les

---

99 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0910 (John McAvity, directeur général et chef de la direction, Association des musées canadiens).

100 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0850 (Josh Basseches, directeur et président, Musée royal de l'Ontario).

101 *Ibid.*, 0920.

102 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 17 avril 2018, 0900 (Heidi Reitmaier, directrice exécutive et présidente, Museum of Contemporary Art Toronto Canada).

jeunes qui sont qualifiés quittent les régions pour aller s'établir dans les grands centres ». De son côté, Mme Price a insisté sur le fait qu'il est difficile d'encourager les jeunes professionnels à travailler dans le secteur des musées à cause des ressources limitées. Selon elle :

> [à] mesure que les ressources déjà limitées sont sollicitées davantage, l'embauche de jeunes professionnels pour entamer le processus de développement professionnel de la gestion de l'apprentissage et des rôles de conservation ralentit. Les salaires dans les musées sont généralement faibles comparativement aux moyennes nationales, surtout lorsqu'on tient compte des compétences complexes nécessaires et des heures supplémentaires qu'il faut faire au-delà des heures normales de travail[103].

Kim Reinhardt, directrice générale du Maritime Museum of the Atlantic, a indiqué que son organisation avait eu la chance d'embaucher des jeunes par l'intermédiaire du programme Jeunesse Canada au travail. Chaque année, le programme aide « énormément » le Maritime Museum en lui permettant de faire acquérir une expérience unique aux jeunes[104].

M. Bolton a aussi mentionné que la Fédération canadienne des amis de musées appuie fermement le programme Jeunesse Canada au travail, mais qu'elle recommande vivement au gouvernement d'en augmenter le financement. Selon lui :

> [l]es petits musées comptent énormément sur le personnel d'été qu'ils ont les moyens d'engager. À cet égard, nous recommandons de mettre en place un examen des ressources pour que certains des petits musées puissent recevoir 100 % de financement au lieu des 75 % actuels[105].

2.2.6 Bénévoles

Le Comité a appris que le secteur des musées au Canada dépend « très fortement des bénévoles[106] ». M. Bolton a confié à ce dernier que plus de 106 000 bénévoles travaillent

---

103 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0900 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

104 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0950 (Kim Reinhardt, directrice générale, Nova Scotia Museum, Maritime Museum of the Atlantic).

105 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0905 (Bruce Bolton, président, Fédération canadienne des amis de musées).

106 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0935 (Catherine Cole, secrétaire générale, Commonwealth Association of Museums).

plus de 5,6 millions d'heures par année pour aider les établissements du patrimoine, les musées et les musées d'art à réaliser leur mandat un peu partout au Canada[107].

Mme White-Thornley a indiqué que même si le nombre total de bénévoles avait augmenté de 10 % selon l'Enquête de 2015, les bénévoles travaillent moins d'heures[108]. Elle a laissé entendre que cette tendance s'explique par le vieillissement des bénévoles. Cela représente un défi important pour le secteur de musées, puisque le nombre de bénévoles dépasse le nombre d'employés rémunérés à raison de trois contre un[109].

Lyndie Olga Ntap, fondatrice du Musée de la Femme, a fait valoir qu'en raison du manque de ressources, il est difficile de reconnaître les bénévoles à leur juste valeur. Selon elle, « il faut aussi qu'on nous donne les moyens de nous occuper [des bénévoles] [...] Le personnel rémunéré [étant] épuisé et [...] les ressources [manquant], il est clair que nous ne pouvons pas nous occuper d'eux comme nous le voudrions[110] ».

2.3 Collections et infrastructure

Outre les mécanismes de financement des musées et les ressources humaines, les témoins ayant apparu devant le Comité ont aussi discuté de questions liées à leurs collections et à l'infrastructure de leurs établissements. Comme l'a souligné M. Wilson :

> [l]a mission première d'un musée est d'avoir une collection et de la préserver [...] La mission "zéro" d'un musée est de durer longtemps, d'être éternel. C'est la seule entreprise humaine ayant pour objectif de base de durer. Quand les gens nous donnent des objets, ils nous demandent de les conserver pour la postérité[111].

---

107 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0900 (Bruce Bolton, président, Fédération canadienne des amis de musées).

108 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 0850 (Cynthia White-Thornley, directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien).

109 *Ibid.*

110 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0935 (Lydie Olga Ntap, fondatrice, Musée de la Femme).

111 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0905 (Pierre Wilson, directeur, Musée des maîtres et artisans du Québec).

2.3.1 Infrastructure physique

Des témoins ont constaté que le vieillissement des installations représente un grand défi à relever pour les musées[112]. Comme l'a expliqué Mme White-Thornley, il faut plus d'information pour évaluer l'ampleur des besoins des musées dans ce domaine :

> [n]ous savons qu'environ 72 % des musées et musées d'art au Canada ont 40 ans ou plus. Beaucoup de ces musées commencent à avoir vraiment besoin de mises à niveau de l'infrastructure ou de travaux de réparation majeurs. Nous n'avons pas réalisé d'enquêtes complètes de l'état physique de tous les musées ni de l'état de tous les artefacts[113].

Elle a ajouté qu'« [e]nviron la moitié des musées et des musées d'art au Canada sont responsables des dépenses en immobilisations dans leurs bâtiments », qui sont « des composantes importantes de leurs dépenses[114] ». L'AMCa insisté sur ce point, disant que l'état actuel des musées témoigne d'une « négligence extrême », comme en font foi les « [f]uites de toit, [le] manque de contrôle des conditions ambiantes et de l'humidité d'immeubles, [la] pourriture d'artefacts en raison de mauvaises conditions, [le]peu de recherches[115] » effectuées. M. Rivard a abondé dans le même sens, ajoutant que « certains objets [sont perdus] en raison d'un mauvais entreposage[116] ». Pour M. Kim, même si son musée ne possède pas une grande collection, « [i]l y a du travail à faire concernant la gestion des collections ». Il s'est dit inquiet pour les musées comptant des centaines de milliers d'objets[117].

Mme White-Thornley a expliqué que le Ministère aide les musées à faire face à ce problème en leur offrant de l'aide, soit des pratiques exemplaires, des ateliers et des séances de formation en conservation, par l'intermédiaire du PAM et de l'ICC[118]. Anne Élisabeth Thibault, directrice des Expositions-développement des technologies à

---

112 Voir par exemple : CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0900 (Catherine Cole, secrétaire générale, Commonwealth Association of Museums) et CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 17 avril 2018, 0905 (Jeff Denomme, président et chef de la direction, siège social, Temple de la renommée et musée du hockey).

113 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 0900 (Cynthia White-Thornley, directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien).

114 *Ibid.*

115 Association des musées canadiens, « État des musées au Canada », *mémoire*, juin 2016.

116 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 1020 (René Rivard, président, Cultura).

117 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0910 (Henry Kim, directeur et président, Aga Khan Museum).

118 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 0930 (Cynthia White-Thornley, directrice exécutive, Groupe du patrimoine, ministère du Patrimoine canadien).

Pointe-à-Callière, a proposé la création d'un nouveau programme assorti d'un objectif précis :

> [...] pour les musées régionaux qui gèrent des collections ou des bâtiments historiques nationaux, afin qu'ils profitent d'un financement récurrent de fonctionnement. Le gouvernement pourrait s'engager dans la préservation et la diffusion des collections d'envergure nationale [...][119].

Outre la modernisation de l'infrastructure vieillissante, la question de l'accessibilité a été abordée par les témoins. Manon Blanchette, présidente du conseil de l'AMC, a indiqué que cela faisait augmenter les coûts pour les musées :

> [...] outre la restauration et l'entretien des édifices, deux éléments qui coûtent effectivement cher, il faut voir que la clientèle des musées a beaucoup changé. Il y a encore des jeunes, tout comme on en avait déjà il y a 40 ans, mais une clientèle plus âgée fréquente elle aussi les musées. Il faut adapter les musées à cette clientèle et faire en sorte que les gens dont la mobilité est réduite puissent venir dans les musées. Or c'est très coûteux[120].

Pour sa part, Mme Badzak a dit que la question ne portait pas seulement sur l'accessibilité physique, affirmant qu'il « convient de favoriser l'accessibilité sur de nombreux fronts : dans les espaces physiques, pour les biens numériques, pour [la formation] du personnel et pour l'accessibilité des lieux de travail[121] ».

Dans certains cas, de toutes nouvelles infrastructures sont nécessaires. Au cours de son témoignage, l'honorable Eva Aariak, présidente d'Inuit Heritage Trust Incorporated, a présenté au Comité le projet de construction du Centre du patrimoine du Nunavut à Iqaluit. Elle a indiqué que plus de 400 000 artefacts illustrant les riches connaissances et habiletés traditionnelles de ses ancêtres ne se trouvent pas au Nunavut, mais dans divers endroits au Canada et ailleurs à cause de l'absence d'infrastructures appropriées sur le territoire[122]. Le projet vise la construction d'un « type d'édifice à humidité contrôlée »

---

119 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1010 (Anne Élisabeth Thibault, directrice, Expositions-développement des technologies, Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal).

120 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0935 (Manon Blanchette, présidente du conseil, Association des musées canadiens, et directrice de l'exploitation des services du public, Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal).

121 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1000 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

122 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 0900 (Eva Aariak, présidente, Inuit Heritage Trust Incorporated).

de sorte que ces artefacts soient protégés et que les générations futures puissent en profiter[123].

2.3.2 Numérisation et technologie

Le Comité a entendu diverses opinions sur la numérisation et le recours à la technologie dans les musées. Des témoins ont soutenu que cela est avantageux[124], qu'il s'agit d'« un outil qui, à la fois, facilite l'entrée en contact des visiteurs avec le passé et leur laisse une marque émotive[125] ». Mme Price a ajouté que les visiteurs s'attendent désormais à ce que la technologie fasse partie de leur expérience muséale et que les musées « ont la responsabilité de répondre à cette attente du public, notamment en ce qui concerne des renseignements fiables et exacts sur les collections et leur utilité[126] ». M. Rivard a de son côté soutenu que les technologies « doivent cibler quelque chose que les musées ont à offrir, mais le faire de façon complémentaire[127] ».

Selon l'AMC, bien que le recours à la technologie puisse aider les musées à entrer en contact avec un nouveau public, la numérisation demeure « difficile »; en effet, moins de 2 % des collections ont actuellement fait l'objet d'une numérisation[128]. M. Wilson a renchéri en disant que les initiatives numériques sont « extraordinaire[s] », mais que les musées ont d'abord besoin d'aide pour remplir leur mission première[129]. Ce point de vue était partagé par Mme Pauzé qui estime qu'il est difficile pour les musées de faire du « rattrapage numérique » tout en consacrant de l'énergie à préserver les collections actuelles[130]. À ce sujet, Robin Etherington, directrice générale du Musée de Bytown, a insisté sur la nécessité d'« améliorer les infrastructures physiques et numériques des

---

123 *Ibid.*

124 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 1010 (Duncan MacLeod, conservateur, Vancouver Maritime Museum).

125 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1040 (Anne Élisabeth Thibault, directrice, Expositions-développement des technologies, Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal).

126 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0900 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

127 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 9 juin 2016, 1005 (René Rivard, président, Cultura).

128 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0900 (Manon Blanchette, présidente du conseil, Association des musées canadiens, et directrice de l'exploitation des services du public, Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal).

129 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0940 (Pierre Wilson, directeur, Musée des maîtres et artisans du Québec).

130 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0900 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

musées » afin d'aider ces derniers à se conformer à la réalité moderne[131]. Mme Aariak a aussi exprimé le besoin d'avoir des espaces physiques et numériques, confiant au Comité que si la technologie demeure importante, le Nunavut a aussi besoin d'avoir un accès direct à ses artefacts[132].

Un autre enjeu soulevé au sujet de la numérisation concerne les droits d'auteur qui, selon Mme Badzak, représentent un enjeu difficile[133]. Dans son mémoire, l'AMC a cerné le problème :

> Actuellement, il y a très peu d'œuvres d'art contemporain en ligne à cause des lois sur le droit d'auteur et de l'incapacité des musées à payer les droits exigés. Les bibliothèques profitent de mesures spéciales, mais les musées sont laissés pour compte et le fardeau financier de rémunérer les artistes ou leurs héritiers leur incombe. Il en résulte que de moins en moins d'œuvres d'art contemporain sont exposées dans nos salles, ou en ligne, et les petits musées souffrent particulièrement de cet état de choses.
>
> Un autre problème, ce sont les propriétaires de droit d'auteur qu'il est impossible de retracer. La loi canadienne actuelle est tout à fait désuète et n'offre qu'une aide très limitée, privant les utilisateurs, comme les musées, de la capacité d'utiliser de telles œuvres, et privant le public, qui ne peut jamais voir ces œuvres[134].

Recommandation 11

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien offre des fonds supplémentaires afin de moderniser l'entreposage et le catalogage des collections.

2.4 Autres défis

Outre les enjeux déjà traités, qui sont plus directement liés à la gestion quotidienne d'un musée, les témoins ont aussi informé le Comité d'autres défis auxquels ils se heurtent et des particularités de certains musées. Plus précisément, quatre éléments ont été mis en lumière, notamment le rôle en évolution que les musées jouent dans leur collectivité, les différences entre les musées ruraux et urbains, la question de la réconciliation avec les peuples autochtones, ainsi que la nécessité de travailler en collaboration avec les autres établissements.

---

131 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1000 (Robin Etherington, directrice générale, Musée de Bytown).

132 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 0915 (Eva Aariak, présidente, Inuit Heritage Trust Incorporated).

133 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1010-1015 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

134 Association des musées canadiens, « État des musées au Canada », *mémoire*, juin 2016.

2.4.1 Particularités des musées ruraux

Puisque la motion adoptée par le Comité précisait qu'une attention particulière serait portée aux musées locaux, bon nombre de témoins représentant des musées situés à l'extérieur des centres urbains ont été invités à présenter les difficultés particulières qui les assaillent. Ils ont donné divers exemples de la manière dont la distance influe sur leur établissement.

Par exemple, se trouver dans une région éloignée est un défi pour le Haida Gwaii Museum, comme l'a expliqué Mme Collison : « [l]e coût de la vie sur une île est plus élevé, et nous avons de ce fait même moins de visiteurs et moins d'occasions de générer des revenus et d'obtenir des subventions[135] ».

Les musées situés dans la région du Lac-Saint-Jean au Québec ont indiqué être confrontés à des défis semblables. Guylaine Perron, directrice générale du Musée Louis-Hémon à Péribonka, a expliqué que la petite taille de la population pose des difficultés tant pour la fréquentation que « pour la recherche de commandites et de dons privés[136] ».
Mme Néron, directrice générale de l'Odyssée des Bâtisseurs à Alma, a ajouté que les musées situés en région souffrent « d'un manque de notoriété » et que « le fait d'être situé dans une région éloignée des grands centres rend plus difficile[s] la tenue de certaines activités » et les rencontres avec des représentants gouvernementaux[137].

Par ailleurs, Mme Pauzé a dressé une liste des autres difficultés auxquelles sont confrontés les musées régionaux :

- la quête de revenus plus indépendants;
- le coût du transport;
- l'achalandage souvent saisonnier;
- les exigences plus élevées des touristes quant à leur expérience muséale;

---

135 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 1005 (Nika Collison, directrice exécutive, Haida Gwaii Museum).

136 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1020 (Guylaine Perron, directrice générale, Musée Louis-Hémon).

137 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1010 (Anne-Julie Néron, directrice générale, l'Odyssée des Bâtisseurs).

- le faible nombre de grandes entreprises qui offrent des commandites et la complexité du processus d'obtention d'une commandite;
- l'absence de promotion des musées par les associations touristiques;
- la difficulté à recruter du personnel et à le rémunérer adéquatement;
- la précarité des emplois et la difficulté à offrir de bonnes conditions;
- les coûts de déplacement et de perfectionnement;
- les coûts à payer pour envoyer le personnel suivre une formation dans les centres urbains[138].

Mme Hruby a proposé comme solution que les professionnels des musées passent « d'un petit musée à l'autre afin de les aider à gérer la planification stratégique et à perfectionner les conseils d'administration[139] ».

2.4.2 Rôle dans la collectivité

Les témoins ont aussi informé le Comité qu'en plus des activités muséales, leur établissement joue un rôle important dans leur collectivité.

L'éducation est une priorité pour plusieurs témoins, dont M. Bull et Louise Pothier, conservatrice en chef et archéologue à Pointe-à-Callière[140]. Par ailleurs, au cours de son témoignage, Mme Cole a indiqué que l'éducation faisait partie des nombreux rôles joués par les musées :

> les musées proposent des ressources pour les enseignants, pour des programmes éducatifs didactiques pour les étudiants et des offres d'éducation informelle continue pour les adultes. En tant que centres communautaires, ils jouent le rôle de coffre-fort pour les communautés en hébergeant d'importantes mémoires collectives. Ils peuvent proposer des programmes pour prendre en charge des problèmes sociaux particuliers, pour intégrer les personnes marginalisées, pour jouer un rôle de justice préventive, pour

---

138 Voir : CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0855-0905 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

139 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 17 avril 2018, 0925 (Elaine Hruby, ancienne directrice exécutive, Bellevue Underground Mine).

140 Voir : CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1010 (Hank Bull, fiduciaire, Vancouver Art Gallery) et CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1010 (Louise Pothier, conservatrice en chef et archéologue, Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal).

> **améliorer la santé et le bien-être, et jouent souvent le rôle de centre d'accueil pour les personnes âgées[141].**

Pour sa part, Mme Néron a fait valoir que les musées sont des endroits où la collectivité peut se réunir, en particulier en milieu rural, et elle a soutenu qu'ils sont « des outils de sensibilisation et de compréhension collectives, car ils sont ancrés dans la vie des communautés auxquelles ils appartiennent [...] Ils sont aussi des lieux incontournables pour favoriser l'accueil des nouveaux arrivants et pour leur transmettre la culture locale[142] ». Mme Pauzé a renchéri en disant que « [l]e musée est au centre de la vie culturelle d'une région; il est synonyme d'authenticité, de vérité et d'autorité[143] ».

Des témoins ont confié au Comité que les musées comprennent l'importance d'établir des liens avec leur collectivité. Pour Mme Price, il existe une corrélation entre les musées prospères et leur rôle actif dans la collectivité :

> **Nous constatons que les établissements qui, dans la province, s'impliquent activement dans leur communauté, s'y mobilisent, étendent leurs rapports avec les communautés artistiques et d'autres organisations culturelles, sont, de loin, les plus solides [...][144].**

M. Kim a soutenu que les partenariats communautaires permettent d'« avoir un peu de stabilité et [de] penser à prendre de l'expansion[145] ». Établir « des liens solides » avec la collectivité est aussi l'objectif du Maritime Museum of the Atlantic[146]. En outre, d'autres témoins ont affirmé que les musées peuvent élargir la portée de leurs actions en faisant appel à des « établissements non traditionnels et des groupes locaux[147] ». Mme Lalonde estime qu'il est « important de mentionner que le travail effectué auprès de toutes nos populations, qu'il s'agisse de nos populations autochtones, de nos populations

---

141 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 0900 (Catherine Cole, secrétaire générale, Commonwealth Association of Museums).

142 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1005 (Anne-Julie Néron, directrice générale, l'Odyssée des Bâtisseurs).

143 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0900 (Carol Pauzé, directrice, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier).

144 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0920 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

145 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0910 (Henry Kim, directeur et président, Aga Khan Museum).

146 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 1025 (Kim Reinhardt, directrice générale, Nova Scotia Museum, Maritime Museum of the Atlantic).

147 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 1015 (Tom Beasley, vice-président du conseil d'administration, Vancouver Maritime Museum).

néo-canadiennes, de nos populations de nouveaux arrivants ou d'autres, importe énormément aux musées de toutes les provinces[148] », qu'ils soient petits ou grands.

Recommandation 12

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien reconnaisse le rôle des musées dans la promotion de la diversité et du multiculturalisme et qu'il encourage activement les musées, dans la mesure du possible, à diversifier leurs collections et leurs expositions afin d'attirer un public plus large et plus diversifié, de sorte que tous les Canadiens s'y sentent représentés.

2.4.3 Réconciliation avec les peuples autochtones

Par ailleurs, des témoins ont expliqué comment les musées peuvent intervenir dans la réconciliation avec les peuples autochtones. Comme l'ont indiqué les représentants de l'AMC, la Commission de vérité et réconciliation demande directement à l'organisation, par l'intermédiaire de ses appels à l'action, de prendre part au processus. L'appel à l'action 67 énonce ce qui suit :

> Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir des fonds à l'Association des musées canadiens pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées, et ce, dans le but de déterminer le degré de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de formuler des recommandations connexes[149].

Au cours de son témoignage, Mme Collison a demandé aux musées de répondre à l'appel à l'action, faisant observer que des progrès ont été accomplis, mais qu'il reste beaucoup à accomplir :

> [l]'autochtonisation, la décolonisation des musées et, par extension, la société canadienne par l'entremise du rapatriement, de la réparation, de la réconciliation et de la reconnaissance des bourses, des lois et des protocoles autochtones [...] Un travail extraordinaire a été accompli en travaillant de concert[150].

Mme Collison a proposé que « Patrimoine Canada [organise] une tournée canadienne auprès des communautés autochtones, sans perdre de vue qu'il faut du temps, de la

---

148 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0935 (Marie Lalonde, directrice générale, Association des musées de l'Ontario).

149 Commission de vérité et réconciliation du Canada, *Appels à l'action*, 2015.

150 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 1005 (Nika Collison, directrice exécutive, Haida Gwaii Museum).

patience et un climat de confiance », ce qui, en retour, aiderait le gouvernement fédéral à en apprendre « beaucoup sur la variété des nations et leurs différents besoins[151] ».

Mme Price a reconnu que pour ses membres, lorsqu'il s'agit de répondre aux appels à l'action, la « bonne volonté n'y suffit pas[152] » et qu'« il y a du pain sur la planche pour les musées du Canada dans ces importants secteurs sociaux[153] ». Elle a indiqué que si certains musées sont mieux outillés pour s'atteler à la tâche, d'autres ne disposent pas nécessairement des ressources pour éduquer leurs visiteurs[154].

D'autres témoins ont convenu de la nécessité d'établir des liens avec les collectivités autochtones, comme M. Beasley, pour qui il est « très important [...] que tous les musées au Canada[155] » s'y appliquent. Mme Badzak a ajouté que les peuples autochtones font « partie intégrante de nos musées et de nos galeries, pas seulement au niveau de la programmation[156] ».

De son côté, M. McAvity a souligné le travail accompli par les peuples autochtones et le Groupe de travail sur les musées et les Autochtones mis sur pied par l'AMC et l'Assemblée des Premières Nations (APN). Leur rapport, intitulé Tourner la page : forger de nouveaux partenariats entre les musées et les Premières Nations, a été publié en 1992. Selon M. McAvity, le travail du Groupe a donné lieu à plusieurs résultats positifs :

> [d]e nombreux musées ont ainsi pu rapatrier des restes humains et des objets sacrés. Plusieurs ententes de cogestion ont été conclues. Un programme de formation en études muséales a été mis sur pied pour les Autochtones, ce qui a mené à la création de musées canadiens construits et administrés par des Autochtones qui en étaient également propriétaires. On peut en compter un certain nombre à la suite de cette initiative[157].

---

151 *Ibid.*, 1015.

152 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 0920 (Anita Price, directrice exécutive, Association of Nova Scotia Museums).

153 *Ibid.*

154 *Ibid.*

155 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 27 février 2018, 1010 (Tom Beasley, vice-président du conseil d'administration, Vancouver Maritime Museum).

156 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 16 juin 2016, 1005 (Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction, Galerie d'art d'Ottawa).

157 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0920 (John McAvity, directeur général et chef de la direction, Association des musées canadiens).

Mme. Burrows a ajouté que le « leadership autochtone se fait sentir de plus en plus au sein de la communauté muséale, mais les Autochtones demeurent d'une manière générale sous-représentés dans le secteur des musées[158] ». Par conséquent, plus de 25 ans après la publication de ce premier rapport, l'AMC croit que le moment est venu de renouveler le processus, recommandant ce qui suit au Comité :

> [...] l'établissement d'un nouveau conseil des musées et des peuples autochtones pour revoir les progrès réalisés et discuter des déceptions, notamment dans le cadre des recommandations de la Commission de vérité et de réconciliation et de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, que le Canad[a] vient tout juste de ratifier. Ce Conseil procéderait à une évaluation de deux ans et proposerait des recommandations aux gouvernements et à la communauté muséale[159].

Recommandation 13

Le Comité recommande que le gouvernement du Canada implante l'appel à l'action #67 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : « Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir des fonds à l'Association des musées canadiens pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées, et ce, dans le but de déterminer le degré de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de formuler des recommandations connexes[160]. »

2.4.4 Collaboration entre les musées

Les témoins ont souvent parlé de la nécessité pour les musées de travailler en collaboration. Pour Shauna Levy, présidente et chef de la direction de Design Exchange, une telle collaboration est « l'occasion de mettre en commun les ressources et les installations, de sortir des sentiers battus[161] ». Ce point de vue est aussi partagé par Mme Perron, qui a expliqué que son établissement avait établi des liens avec d'autres établissements de la région afin de « mettre en commun des ressources et des stratégies de marketing[162] », ce qui, en retour, permettait d'« attirer davantage de commanditaires

---

158 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 14 juin 2016, 0850 (Susan Burrows-Johnson, directrice du conseil, directrice exécutive, Galt Museum and Archives, Association des musées canadiens).

159 Association des musées canadiens, « État des musées au Canada », ***mémoire***, juin 2016.

160 Commission de vérité et réconciliation du Canada, *Appels à l'action*, 2015.

161 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 1er mars 2018, 1015 (Shauna Levy, présidente et chef de la direction, Design Exchange).

162 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1025 (Guylaine Perron, directrice générale, Musée Louis-Hémon).

potentiels et ainsi [d']être en mesure de trouver des moyens pour augmenter les sources de financement privées[163] ».

Des témoins ont confié au Comité que la collaboration revêtait de l'importance à la fois pour les petits établissements et pour ceux ayant un large public. Comme l'a affirmé M. Basseches :

> [J]e crois vraiment qu'il y a une grande collégialité dans le secteur des musées et entre les établissements de différentes tailles. Il y a des moyens de permettre à des musées ayant diverses capacités de collaborer les uns avec les autres ou même, comme je l'ai mentionné, de faire du mentorat entre les membres de leur personnel. Un établissement tel que le MRO ou un autre musée important du pays peut trouver des moyens d'appuyer d'autres musées[164].

Mme Pothier a renchéri en disant que les « musées de taille moyenne ou les grands musées ont un rôle extrêmement important à jouer » et que son musée possède « l'expertise nécessaire » pour apporter une aide au-delà de ce que le gouvernement peut offrir. Elle a affirmé que son institution« [se voit] comme une partie de la solution, avec [ses] propres ressources[165] ». M. Lohman a abondé dans le même sens, expliquant que son équipe et lui essaient « de faire profiter d'autres de chaque exposition qu['ils créent], avec l'aide du ministère du Patrimoine canadien[166] », ce que réussit aussi à faire la Vancouver Art Gallery[167]. M. Lohman a ajouté que son établissement a « invité l'Association des musées de la Colombie-Britannique à s'installer dans [ses] locaux pour qu['il puisse] l'aider directement », puisque l'association provinciale entretient des liens étroits avec les petits établissements de tout le territoire[168]. En ce qui concerne le rôle des grands musées, M. Lohman a indiqué qu'il fallait « encourager les musées nationaux à jouer leur rôle au niveau national[169] ».

---

163 *Ibid.*, 1020.

164 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0945 (Josh Basseches, directeur et président, Musée royal de l'Ontario).

165 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1030 (Louise Pothier, conservatrice en chef et archéologue, Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal).

166 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1030 (Jack Lohman, directeur général, Musée royal de la Colombie-Britannique).

167 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1015 (Hank Bull, fiduciaire, Vancouver Art Gallery).

168 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1030 (Jack Lohman, directeur général, Musée royal de la Colombie-Britannique).

169 *Ibid.*, 1035.

Outre la collaboration avec d'autres établissements muséaux, les témoins ont aussi confié au Comité qu'ils devaient travailler en collaboration avec d'autres éléments de la société. Mme Ntap a indiqué que son musée est « ancr[é] dans la collectivité et dans le milieu universitaire institutionnel[170] », ainsi que les autres musées, et qu'il travaille avec les groupes de femmes locaux et provinciaux à des sujets d'intérêt. Mme Pothier a pour sa part donné l'exemple de Pointe-à-Callière, qui travaille actuellement avec les communautés religieuses en vue de préserver leurs collections et leurs archives[171].

Mme Reitmaier était d'avis que le gouvernement fédéral pourrait jouer un rôle dans ce domaine « pour faciliter les collaborations entre les secteurs culturel et privé afin qu'ils échangent leurs pratiques exemplaires » notamment « de pratiques exemplaires concernant les avancées technologiques, l'expertise en matière de stratégie de service à la clientèle, les renseignements sur la recherche et la psychologie du consommateur[172] ».

Un autre point soulevé a été la possibilité de créer des centres régionaux, qui pourraient servir de musée-ressource pour les petits établissements. M. Lohman a appuyé l'idée, soutenant que :

> [à] cause de la taille du pays, il serait avantageux de créer des groupes de musées comprenant des centres d'excellence. [...]. Nous pouvons par exemple décentraliser la conservation [...] à un endroit qui en a davantage besoin. Il serait également possible de mettre nos archives à la disposition d'autres utilisateurs[173].

M. Wilson a aussi approuvé l'idée, mais a dit souhaiter qu'elle soit mise en œuvre de manière appropriée :

> [...] il faut laisser à chaque musée la chance de vivre, de respirer, d'être ce qu'il est. Le musée-ressource serait un peu privilégié et agirait à titre de grand frère. S'il le fait comme il le faut, compte tenu des moyens dont il dispose, c'est correct[174].

---

170 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0945 (Lydie Olga Ntap, fondatrice, Musée de la Femme).

171 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 1030 (Louise Pothier, conservatrice en chef et archéologue, Pointe-à-Callière, Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal).

172 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 17 avril 2018, 0900 (Heidi Reitmaier, directrice exécutive et présidente, Museum of Contemporary Art Toronto Canada).

173 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 1035 (Jack Lohman, directeur général, Musée royal de la Colombie-Britannique).

174 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 20 mars 2018, 0935 (Pierre Wilson, directeur, Musée des maîtres et artisans du Québec).

Enfin, M. Rivard a recommandé au Comité de créer des « réserves muséales régionales pour une meilleure conservation des patrimoines menacés ou en péril » et des « services régionaux de conseil en réalisation d'expositions, d'animations et autres[175] ».

Recommandation 14

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien établisse une mesure incitative pour encourager les musées à la mise en commun de leurs ressources et de leurs infrastructures matérielles, dans des domaines tels que les entrepôts, les plans de marketing, les polices d'assurances et autres dépenses.

Recommandation 15

Le Comité recommande que le ministère du Patrimoine canadien explore des options de collaboration entre les institutions culturelles et le secteur privé, ainsi que la mise en commun de pratiques exemplaires.

CONCLUSION

Tout au long de l'étude, les témoins ont expliqué que les musées jouent un rôle important dans la société canadienne et sont essentiels à ses collectivités. Les musées sont des endroits où l'on partage des connaissances et où l'on célèbre la diversité de tous les Canadiens.

Le Comité a aussi appris qu'à mesure que les musées canadiens évoluent, ils font face à des difficultés en matière de finances, de ressources humaines, de collections et d'infrastructure. Les témoins venant de petits musées et de musées ruraux ont fait observer qu'ils étaient particulièrement touchés par ces difficultés.

Lors de la rédaction de ses recommandations, le Comité a examiné de près les questions soulevées par M. Lohman, en particulier la manière de « garantir l'avenir » des musées et de « transmettre aux générations futures des musées durables et adaptés[176] » en mesure de bien servir tous les Canadiens.

Les recommandations formulées dans le présent rapport mettent l'accent sur la modernisation de l'aide offerte aux musées pour en assurer la viabilité, l'étude de

---

175 René Rivard, « L'état des musées au Canada », *mémoire*, juin 2016.

176 CHPC, *Témoignages*, 1re session, 42e législature, 22 mars 2018, 0955 (Jack Lohman, directeur général, Musée royal de la Colombie-Britannique).

nouvelles occasions de formation et de perfectionnement des compétences et la promotion de la collaboration entre tous les intervenants.

ANNEXE A
LISTE DES TÉMOINS

Organismes et individus	Date	Réunion
Cultura	2016/06/09	21
René Rivard, président		
Ministère du Patrimoine canadien		
Guylain Thorne, directeur principal Politiques et programmes du patrimoine		
Cynthia White-Thornley, directrice exécutive Groupe du patrimoine		
Kathryn Zedde, analyste principale et gestionnaire Politiques du patrimoine et législation		
Association des musées canadiens	2016/06/14	22
Karen Bachmann, vice-présidente du conseil directrice, conservatrice, Musée de Timmins : Centre d'exposition national		
Manon Blanchette, présidente du conseil chef exploitation et services au public, Pointe-à-Callière, Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal		
Susan Burrows-Johnson, directrice du conseil directrice exécutive, Galt Museum and Archives		
John McAvity, directeur général et chef de la direction		
Musée Bytown	2016/06/16	23
Robin Etherington, directrice générale		
Commonwealth Association of Museums		
Catherine C. Cole, secrétaire générale		
Musée de la mode		
Jean-Claude Poitras, président		
Joanne Watkins, directrice générale		
La Galerie d'art d'Ottawa		
Alexandra Badzak, directrice et chef de la direction		
Aga Khan Museum	2018/02/27	96
Henry Kim, directeur et président		

Organismes et individus	Date	Réunion
Association of Nova Scotia Museums	2018/02/27	96
Anita Price, directrice exécutive		
Maritime Museum of the Atlantic		
Kim Reinhardt, directrice générale Nova Scotia Museum		
Vancouver Maritime Museum		
Tom Beasley, vice-président du conseil d'administration		
Duncan MacLeod, conservateur		
Design Exchange	2018/03/01	97
Shauna Levy, présidente et chef de la direction		
Haida Gwaii Museum		
Nika Collison, directrice exécutive		
Inuit Heritage Trust Incorporated		
Eva Aariak, présidente		
William Beveridge, directeur exécutif		
Lord Cultural Resources inc.		
Gail Lord, cofondatrice et présidente		
Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier	2018/03/20	98
Carol Pauzé, directrice		
Musée des maîtres et artisans du Québec		
Pierre Wilson, directeur		
Association des musées de l'Ontario		
Marie Lalonde, directrice générale		
Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal		
Louise Pothier, conservatrice en chef et archéologue		
Anne Élisabeth Thibault, directrice Expositions-développement des technologies		
Vancouver Art Gallery		
Hank Bull, fiduciaire		

Organismes et individus	Date	Réunion
Fédération Canadienne des Amis de Musées	2018/03/22	99
Bruce D. Bolton, président		
Dennis Moulding, ancien directeur		
Anastasia Pivnicki		
Musée Louis-Hémon		
Guylaine Perron, directrice générale		
Musée de la Femme		
Lydie Olga Ntap, fondatrice		
Musée royal de la Colombie-Britannique		
Jack Lohman, directeur général		
Musée Royal de l'Ontario		
Josh Basseches, directeur et président		
Société d'histoire du Lac-Saint-Jean		
Anne-Julie Néron, directrice générale L'Odyssée des Bâtisseurs		
Bellevue Underground Mine	2018/04/17	102
Elaine Hruby, ancienne directrice exécutive		
Temple de la renommée et musée du hockey		
Jeff Denomme, directeur et président Siège social		
Phil Pritchard, vice-président, centre de ressources et conservateur D.K. (Doc) Seaman centre de ressources en hockey		
Museum of Contemporary Art Toronto Canada		
Heidi Reitmaier, directrice exécutive et présidente		

ANNEXE B
LISTE DES MÉMOIRES

Organismes et individus

Association des musées canadiens

Bellevue Underground Mine

Cultura

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents (réunions n^{os} 21, 22, 23, 44, 96, 97, 98, 99, 102, 110 et 115) est déposé.

Respectueusement soumis,

La présidente,
Julie Dabrusin